



丹纳赫-伟迪捷：中国战略

王翀、董韫韬、袁慰

案例摘要：丹纳赫伟迪捷（中国）是《财富》杂志“500强”（Fortune 500）丹纳赫集团（Danaher Corporation, DHR.US）在中国的分支机构。1999年丹纳赫带着它的赋码标识产品来到中国，填补了当时一片空白的中国产品标示市场。经过20余年的发展，中国制造业已进入新的发展阶段，而丹纳赫伟迪捷（中国）以销售为主的市场策略的疲势突显。面对外部日新月异的中国制造企业的需求变化、日益加剧同行竞争，和身处庞大跨国集团管理体系的资源协调，丹纳赫伟迪捷（中国）急需一个转变。

本案例通过描述丹纳赫伟迪捷（中国）管理团队针对2021年丹纳赫全球战略汇报的准备工作，展示了一个在中国经营多年的跨国企业分支机构在经营、战略制定与总部跨国沟通上的需求与挑战。

关键词：财富世界500强企业、跨国企业、中国战略、跨国企业沟通

引言

本案例由北京大学光华管理学院王翀教授、董韫韬教授和管理案例研究中心研究员袁慰根据企业访谈与行业研究撰写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2023 北京大学管理案例研究中心

2021年10月的一个下午，丹纳赫伟迪捷（中国）总裁毛应俊先生和战略总监张云蓉女士，在上海丹纳赫大楼6层的会议室里，就“2022年中国战略篇”的具体实施计划的做最后的讨论与修订。这份“伟迪捷中国战略篇”将在11月“丹纳赫全球战略年会”上向丹纳赫全球管理层展示，并将为丹纳赫产品标示平台和伟迪捷（中国）公司未来三年在中国的业务发展提供指引。

进入中国的20余年，丹纳赫伟迪捷亲历了中国制造业的迅猛发展与结构转型。与之相对应，丹纳赫伟迪捷面对着的是百变的市场需求和更加激烈的同行竞争。自

2019 年底以来的新冠疫情对全球市场和供应链的持续影响，让丹纳赫伟迪捷（中国）更深刻地意识到转型的时机已到。

于是，在 2021 年的丹纳赫的全球战略季，丹纳赫伟迪捷（中国）计划拿出一份不同于以往的经营计划。于是，管理团队从 2021 年 4 月开始着手准备“中国战略篇”的制定，针对中国市场的变化和方向形成对应的市场策略，通过一轮又一轮与总部的沟通回应着总部疑虑。势必在 9 月份丹纳赫全球战略会上拿出一份中国与全球总部相互认可的经营计划。

一、丹纳赫与伟迪捷

丹纳赫集团（Danaher Corporation, DHR.US，以下简称“丹纳赫”）是一家以工业仪器及设备研发、生产和销售为主要业务的跨国科技公司，总部位于美国华盛顿。截止至 2021 年底，公司旗下拥有 30 多家公司（2018 年数据）和 8 万名员工。2021 年，《财富》杂志“500 强”（Fortune 500）企业中排名第 130 位。

截止至 2021 年，丹纳赫旗下 20 余家运营公司在中国设有分支机构，拥有近 7000 名本土员工，10 余家本土制造工厂服务全球，数十项本土研发成果从中国走向世界¹。伟迪捷（VideoJet）作为丹纳赫产品标示业务的支柱企业之一，拥有全球领先的“赋码打标”的技术、软硬件设备与服务。

1、丹纳赫集团：偏爱“隐形冠军”的并购之王

丹纳赫前身是一家叫“DMG”的房地产投资信托公司，成立于 1969 年，由 Steven M. Rales 和 Mitchell P. Rales 兄弟创立。在 1984 年 Rales 兄弟开始涉足房地产行以外的公司收购，并将公司改名为“丹纳赫”。更名后，善于资本运作 Rales 兄弟，瞄准被市场低估的标的企业，开启了丹纳赫在制造业领域的大规模收购。

投资逻辑

凭借着大举并购及并购后管理赋能，丹纳赫于 1986 年跻身“500 强”行列，旗下拥有近 600 家中小企业。并形成了沿用至今的投资、并购逻辑，遵循“市场第一，企业第二”的原则，即每进入一个新行业，丹纳赫首先锁定利基市场^a，寻找其中的“隐形冠军”。

90 年代中期，丹纳赫逐渐意识到旗下拥有的企业间行业跨度过于广泛。于是，开始围绕具体的领域进行战略构建，逐步进行优势业务板块整合。根据丹纳赫 2021

^a 利基市场：英文 Niche Market，多指被市场中统治者或有绝对优势的企业忽略的某些细分市场，亦或指那些高度专业化的市场需求。

年企业年报，集团目前拥有“生命科学”，“诊断”和“环境与应用解决方案”三大主要业务板块（附录 1：丹纳赫集团细分市场示意图）。

管理逻辑

自 1984 年成立，在近 40 年的发展中，丹纳赫实现了的每股收益 19% 的年复合增长，股价实现了 23% 的年复合增长，让丹纳赫赢得了“并购之王”的威名²。成就丹纳赫“并购之王”的不仅在于甄别“隐形冠军”的投资系统，更是其投资、并购后的管理赋能。基于对精益管理和 KAIZEN 管理系统的系统性学习和实践，在二十世纪 80 年代，丹纳赫创造了其独特的商业管理体系——“Danaher Business System (DBS)”。集团将 DBS 应用于投资决策、投后整合和企业投后管理中，确保被投企业在融合阶段的维稳，降低投资失败率，持续获取现金流（用于持续收购），并反哺投资认知和策略迭代。“DBS”中持续改进的理念与工具体系指导集团日常决策与活动，推动了集团业绩增长和文化发展。

经营现状

根据丹纳赫 2021 年年报，显示丹纳赫 2021 年全年收入 294.53 亿美元，净利润为 62.69 亿美元，利润率达 21.28%。相比 2020 年，丹纳赫 2021 年收入增长了 32%，利润增长了 74%，主要来源于杰出的运营，如对成本的控制（成本增加 17%）、营销和管理费用的控制（增加 19%）、研发费用的控制（增加 29%）³。

以业务板块划分，2021 年全年“生命科学”总业务收入占比为 50.8%，“诊断”为 33.4%，“环境与应用解决方案”为 15.8%。三个板块中，“生命科学”业务运营利润率最高为 29.2%，“诊断”业务为 23.5%，“环境和应用解决方案”业务为 22.7%。（附录 2：丹纳赫 2021 年三大业务运营数据）

以区域收入划分，2021 年美国本土收入贡献 112.83 亿美元，占比 38.3%，为区域排名第 1；中国贡献收入排名第 2，总计 39.75 亿美元，占比 13.5%，德国以 14.82 亿美元的收入排名 3，占比 5.0%。（附录 3：丹纳赫 2021 年各地区运营数据）

2、伟迪捷：赋码标识领域领导者与创新者

伟迪捷科技有限公司（Videojet Technologies Inc.，以下简称“伟迪捷”）曾经为美国影印机制造先锋公司（A.B.Dick）的一个部门，在 2002 年 2 月正式被丹纳赫收购，并成为其产品标识业务板块的支柱企业。2020 伟迪捷全球营收 11.17 亿美元。

伟迪捷拥有世界上最完整的标识系统产品线。公司总部位于美国芝加哥。在全